

Hvordan leder vi bæredygtig udvikling? 3:3

## Sæt klima i system

Morten Westergaard: *Man kan sige - det eneste forkerte, du kan gøre, det er at gøre ingenting.*

(Musik)

Maria Maarbjerg: *Du lytter til tredje og sidste afsnit af "Hvordan leder vi bæredygtig udvikling?" en podcast fra Gentofte Kommune. Jeg hedder Maria Maarbjerg. I dag skal vi møde Morten Westergaard, som er en af de første i Danmark, der fik titlen klimachef.*

Morten Westergaard: *Jeg hedder Morten Westergaard, og jeg er klimachef i Middelfart Kommune. Det er fedt at snakke med dig, og dem der lytter her.*

(Musik)

Maria Maarbjerg: *I Gentofte har vi arbejdet med klima og miljø i mange år og social og økonomisk bæredygtighed har altid stået højt på agendaen. Men vi skal et gear op... Vi skal gøre klima og verdensmål til en naturlig ramme om vores arbejde, uanset hvad vi er ansat til at lave. Vi skal som kommune gå foran og synliggøre, hvordan de abstrakte verdensmål kan oversættes til konkrete initiativer - lokalt hos os i Gentofte. Og vi skal gøre vores til, at Danmark kan nå målet om 70% reduktion af drivhusgasser i 2030 og klimaneutralitet senest i 2050. Det stiller nye krav til os alle sammen. Som chefer, som ledere og som medarbejdere. I den her podcast taler vi med nogle af dem, der har allerstørst viden om og erfaring med, hvordan vi griber opgaven an og om, hvad det er vi skal kunne for at lede en solid bæredygtig udvikling.*

Morten Westergaard *har været med til at forme en af landets mest ambitiøse klimaindsatser i Middelfart Kommune. Her holder de blandt andet et årligt klimafolkemøde for at sætte klimakrisen på dagsordenen og inspirere til handling. Byrådet i Middelfart har siden 2019 screenet alle politiske beslutninger for deres påvirkning af klimaet og for nylig har de vedtaget at alle budgetforslag fremover skal vurderes i forhold til deres CO2-udledning. Heldigvis deler Morten gerne ud af erfaringerne.*

Morten Westergaard: *Der er jo mange tips og tricks som er klar til at blive copy-pasted lige med det samme. Der er mange af de her ting som er ret nemme at tage fat i. Så I kan sagtens være helt i front. Vi har været i gang med det her i lang tid. Vi har arbejdet med det siden Middelfart Kommune blev opfundet forstået som Kommunalreformen i 2007, der kom grøn omstilling på dagsordenen dag ét. Et enigt Byråd sagde, det er dét her, vi skal. Vores vision er klar og strategien er, at tingene skal udmøntes gennem samskabelse - privat, offentligt, civilsamfund - og med den ballast var der ikke brug for nogle telefonbogstykke notater eller andet. Det var bare at gå i gang. Filosofien har været: Det eneste forkerte, du kan gøre, det er at gøre ingenting...*

(musik)

Vi har fået en masse erfaringer og fået udvidet komfortzone til at gøre de her ting i takt med at Byrådet er blevet mere og mere interesserede og modige i det her. Mod er en vigtig del. Den fase vi er i nu, er at vi begynder i højere grad at systematisere vores arbejde og indlejre det i hele organisationen, hvor i 00'erne, var det meget projektafhængigt.

Maria Maarbjerg: *Dén bevægelse, hvor klimainsatsen i endnu højere bliver en fast del af driften, er der nok mange kommuner og store organisationer, der er i gang med lige nu. Det er vi i hvert fald i Gentofte Kommune. Og vi kunne godt bruge nogle staldtips. Så jeg spørger Morten, hvordan de hos dem er lykkedes med at indlejre klima og bæredygtighed i driften?*

Morten Westergaard: *Den er svær. Den er super svær, men vigtig. Et af de mest interessante tiltag, vi har to tiltag, det er at vi nu har klima og bæredygtighed ind i alle sagsfremstillinger. Altså, du laver din dagsorden til politikerne, og så forholder de sig til, hvad sagen den går ud på, og hvad økonomien er, men så er der også et felt, der hedder klima og bæredygtighed, og så kan man få det ind på den måde. Det er både godt og skidt. Får vi nogle gode klima- og bæredygtighedsvurderinger hver gang? Nej det gør vi ikke, men vi får refleksionen i det, og hvis ikke sagsbehandlerne formår at gøre det, så er det jo nogle gange, som vores borgmester, Johannes Lundsfryd Jensen, siger, så kommer diskussionen helt af sig selv i byrådet.*

*Vi oplever, at andre kommuner også er ombord i den her rejse med at få klima og bæredygtighed ind i sagsfremstillinger. Det jeg synes er unikt hos os, det er at vi har et forum, vi kalder det et grønt forum, hvor vi træner sagsbehandlere. Dem, der laver sagsfremstillingerne til byrådene. Sådan en som mig og dig og vores gode kolleger som skal øve sig i det her. I det forum sidder borgmester og kommunaldirektør en gang om måneden! Det er jo ledelse, det er jo topprioritet, når en borgmester og en kommunaldirektør sætter sig sammen med sagsbehandlerne for at sige "Det her er vigtigt. Sådan her løser vi det." Det er én af de spændende ting, men det er en stor læringsrejse.*

Maria Maarbjerg: *I Middelfart Kommune gør de altså to ting, som Morten fremhæver som særligt vigtige ift. at få indlejret klima og bæredygtighed i organisationens drift. Det ene er, at de skriver klima og bæredygtighed ind i alle de sager, der skal behandles i byrådet - for at understøtte at det er noget alle forholder sig til. Det betyder blandt andet at der i de sager, der handler om lokalplaner eller bygge- og anlægsprojekter, indgår overvejelser om fx større biodiversitet, genanvendelse af byggematerialer og energibesparelser. Eller at det - da Byrådet for nogle måneder siden skulle beslutte, om de vil stille en lånegaranti til Dykkerklubben Marsvinet - også indgik i beslutningsgrundlaget, at det nye dykkerhus, klubben gerne ville opføre, ville blive "bygget efter nyeste byggestandard og dermed være mere bæredygtig end det tidligere klubhus."*  
*Den anden ting, de gør i Middelfart, er at skrive klima ind i kommunens budget.*

Morten Westergaard: *Hvordan kom det her med klima ind i budgetterne? Det er den smukke fortælling ved det her, som samtlige administrative folk i kommunerne og politikerne skal høre efter: Det med klima i budgetterne var ikke noget vi fandt på i administrationen. Det kommer helt uhjulpet af politikerne i forbindelse med deres vedtagelse af vores klimaplan. Dér blev der sagt højtlydt, at vi fremadrettet skal tænke klima ind i vores budgetter. Hvis vores klimatal ikke passer, så må vi tilrette budgetterne. Så det bliver en udfordring for alle, der vil have et budget igennem. Hvis ikke du kan få det tænkt grønt, er det ikke sikker du for lov til at komme igennem. Hvordan gør man så i praksis? Der har vi nogle budgetskaabeloner og nogle skemaer, som bliver indrettet til det her, og vi forventer ikke fuld plade fra første dag. Vi går i gang nu med at lave budget for 2022, og det kommer til at skulle forholde sig til klima og bæredygtighed, men jeg tror ikke vi nødvendigvis får fuld plade på alle budgetforslag. Der er vi stadig en stor organisation, som skal lære meget.*

(Musik)

Maria Maarbjerg: *I en kommune som denne er der mange dagsordener og indsatser og i hvert fald hos os er det tit sådan, at medarbejderne kan føle, at der er mange ting, der burde ligge øverst på*

agendaen. Hvad gør I for at undgå, at det her med klima og grøn omstilling bare bliver endnu en ting, man også skal huske at prioritere allerøverst sammen med alle de andre ting, der også skal prioriteres højt?

Morten Westergaard: Det er et spørgsmål om ledelse. Det er at få de her prioriteter fra byrådet. Det er jo dem, der bestemmer. Det begynder virkelig at sive igennem hos alle vores lag. Vi har fx en kommunaldirektør, Willy Feddersen, der siger jeg valgte jobbet i Middelfart, fordi der er en grøn profil. Folk vil gerne arbejde med de her ting, de tiltrækker.

Hvordan får man det så ind? Det har du fuldstændig ret i, der er jo altid konkurrence om tingene, og det er jo ikke alle, der nødvendigvis synes, at klima er det vigtigste i verden - det synes jeg nu - men der er pointen, at vi begynder at få de her systematiske indlejring med at du skal forholde dig til klima og bæredygtighed i dine sagsfremstillinger. Nu får vi det ind i budgetterne og i vores klimaplan, der blev vedtaget i december. Der står også i vores MUS og LUS samtaler - medarbejder- og lederudviklingssamtaler - der ligger der i de her papirer og så spørgsmål om at forholde sig til ens kompetenceniveau på klima og bæredygtighed.

Maria Maarbjerg: Hvad siger medarbejderne i Middelfart Kommune om jeres ambitiøse arbejde med den grønne omstilling – ude decentralt udenfor Rådhuset?

Morten Westergaard: Der er en stolthed. Man gør noget, som giver mening. Det er en stolthed og en glæde. Og så er der folk, der siger "vi vil gerne vil til Middelfart, fordi I har den her grønne profil." Det tror jeg også er ret vigtigt af hensyn til det fremtidige arbejdsmarked, der tror jeg at grøn omstilling er noget, som tiltaler rigtig mange mennesker.

Maria Maarbjerg: Der er mange medarbejdere, der gerne vil den grønne omstilling, men har svært ved at finde ud af præcis, hvad det er, de skal gøre, og hvordan de - i deres arbejde - kan gøre den største forskel. I Middelfart arbejder de med kompetenceudvikling i hele organisationen, og de har netop oprettet en lille klima-helpdesk, der skal understøtte og kvalificere klima- og bæredygtighedsarbejdet på tværs. De har det Grønne Forum, hvor sagsbehandlere øver sig i at tænke klima og bæredygtighed ind i alle sager. De har en stor uddannelsessatsning med klimafokus på skolerne, og så har de det årlige klima-folkemøde med gæster fra hele Danmark.

Morten Westergaard: Jeg tror for at være ærlig, at formåensopbygning, læring og uddannelse er nogle af de vigtigste parametre for at få den grønne omstilling til at lykkes.

Maria Maarbjerg: Hvad vi gøre så? I kommunen bredt for at få den formåensopbygning styrket?

Morten Westergaard: Det er nemt at sige at vi skal snakke om det, men det skal vi. Der findes meget viden derude allerede, men ved at tale om tingene får vi også modet til at gå i gang med at arbejde med tingene. Kommunerne har groft sagt en tradition for at de også skal håndtere det daglige rugbrødsarbejde. Altså være administrationsfabrikker. Og vi har jo klokkeklare lovgivninger om hvad vi skal og ikke skal, og vi er hårdt pressede. Så man kan sige, det er en vanskelig ting at få ind i dagligdagen, men folk har interesse for det, og der er en politisk efterspørgsel på det.

(musik)

Maria Maarbjerg: Som medarbejder kan det godt være svært at vide hvad man skal gøre for at bidrage effektivt til en mere bæredygtig verden. Der er vildt mange lavpraktiske dilemmaer, og tit så ender det med at man bare diskuterer sin uvidenhed med hinanden. Hvad gør I for at gøre det nemmere for medarbejderne at prioritere der, hvor det faktisk har en effekt?

Morten Westergaard: *Tingene skal være konkrete. Det skal være meget, meget konkret. Så forhold dig til tingene og prøv at få noget ud i den virkelige verden. Derfor siger vi klima OG bæredygtighed. Du må godt veksle lidt. Det er ikke alt, der skal opgøres i drivhusgasser, tons CO2, kilo metan osv. Vi må godt tage andre parametre fra de andre verdensmål og sige, hvis vi gør verden bare lidt bedre på en af de her parameter, én af de ting, du kan måle på - mere tilfredshed, glæde i skoler, inklusion... Så er du med til at opfylde et verdensmål som er en forudsætning og en konsekvens for at vi også lykkes med klimaet.*

Maria Maarbjerg: *Hvis man skal have folk til at handle grønt, skal man først få dem til at tænke grønt. Men hvordan gør man det?*

Morten Westergaard: *Det er jo: Bliv ved! Mange af de her ting handler om det seje træk og italesættelse hele tiden. Og at vi øver os i det og at vi får det systematisk ind på dagsordenen fx med de grønne fora.*

*Et eksempel: Vi har i vores økonomiafdeling lige lavet et udbud på bleer for 12 millioner kr. Det er måske ikke lige det første man tænker på, for bleer er langt hen ad vejen er noget frygteligt plast-noget. Men fordi grøn omstilling kom ind i udbuddet, og vi stiller nu krav om livscyklusanalyser, så viser det sig pludseligt, at de her leverandører godt kan finde ud af at levere noget. Det er et eksempel på, hvordan tingene stille og roligt bliver indlejret i de forskellige sektorer, og der er ingen tvivl om at indkøb betyder rigtig meget for grøn omstilling.*

Maria Maarbjerg: *Indkøb er ét eksempel på, hvordan vi som kommune kan skubbe udviklingen i en mere bæredygtig retning. Et andet eksempel er den måde vi uddeler tilskud og puljemidler.*

Morten Westergaard: *Med vores nye klimaplan har vi besluttet, at vi kun vil give penge ud såfremt det også kan tjene noget godt inden for klima og bæredygtighed. Dvs. næste gang du skal søge en af de kommunale puljer om et tilskud til en bænk, en bypark eller hvad du vil søge om, så får du et spørgsmål om klima og bæredygtighed. Dvs. at du helt naturligt forholder dig til det her ude i civilsamfundet og foreningerne – at hvis ikke vi får det her med, så er det sgu ikke sikkert, at vi får pengene. Så på den måde er vi også med til at italesætte det ude i samfundet.*

*Netop italesættelse ude i lokalsamfundene. Vi har rigtig mange borgerprojekter, der lykkes rigtig godt. Vi holder et nationalt klimafolkemøde hvert år. Vi skal have det for femte gang i år. Vi har borgere som laver deres egne solcelleparker, vi har borgere som laver deres egne nærvarmeanlæg, borgere som går sammen om at købe varmepumper, borgere som laver energirenoveringer sammen. Vi har endda en ansat til ikke at lave andet end bæredygtige lokalsamfund. Det giver fantastiske oplevelser at arbejde med borgerne og tale med borgerne om de her ting. Så hele den her formåensopbygning - lige fra skoleverden og ud til foreningslivet - der prøver vi at tage fat.*

Maria Maarbjerg: *Vi skal række ud for at komme videre med den bæredygtige udvikling. Understøtte borgernes initiativer, indgå partnerskaber og skabe nyt sammen. Det har vi heldigvis en lang tradition for i Gentofte Kommune, og det er helt nødvendigt, for selvom vi som kommune kan gøre meget for at skabe rammer og inspirere, er det en lille del af den samlede CO2-udledning, vi faktisk kan påvirke direkte. Til gengæld, mener Morten Westergaard, kan vi bruge den grønne omstilling til at styrke velfærden. Men hvordan gør man det?*

(musik)

Morten Westergaard: *Jamen, kernevelfærden den vil blive styrket gennem grøn omstilling. Hvis du tager et eksempel på kommunernes økonomiske investeringer: vi har alle nogle 100 mill. på kistebunden som skal investeres. Dem har vi i mange år investeret i grønne tiltag. Det er langt de*

*bedste investeringer, du kan lave. Hvis du investerer i fossile brændsler, så ville jeg være nervøs, så det er et eksempel.*

*Grøn omstilling i uddannelse ruster os til det uddannelsesmæssige efterslæb, der allerede er ved at komme, fordi vi ikke har uddannet nok i den grønne sektor, så der er masser af jobs som vi forbereder os på. Grøn omstilling og livskvalitet, her tænker jeg bl.a. på madforbrug. Plantebaseret er ganske glimrende føde som alternativ til kød. Hele introduktionen af cirkulær økonomi er også noget, som er godt for bundlinjen.*

*Endelig kan man – hvis vi tager de helt store briller på - kigge på den europæiske green deal, som lige er kommet, en billion euro som vil gå i den grønne retning. Så grøn omstilling handler også om hvordan vores skatter og afgifter bliver lagt fremadrettet. Hvor kan du få penge og hvor bliver det dyrt? Det er lidt en no brainer efterhånden, at hvis du bliver ved med at gå den sorte vej, så har du ikke så meget økonomi til din kernevelfærd.*

(musik)

*Maria Maarbjerg: Vi skal den grønne vej. Også selvom vi ikke altid kender ruten, og selvom vi ofte selv skal bane vejen.*

*Morten Westergaard: Der er ingen tvivl om, at det er svært det her. Vi skal øve os. Vi skal hjælpe hinanden. Vi skal motivere hinanden, og vi skal også have det banket ind i hovederne hele tiden. Det er en stor opgave, det her.*

*Maria Maarbjerg: Det er en kæmpe opgave vi står overfor. Og vi skal skrue på alle knapper for at nå i mål. I Aarhus og Middelfart er de langt med at gøre bæredygtig udvikling til en integreret og naturlig del af kerneopgaven. Det er en omstilling, som kræver at vi rykker os - både teknisk og kulturelt.*

*Bæredygtig udvikling kræver mod. Vi skal turde handle på nye måder, og vi er nødt til at prøve os frem. Både når det gælder de små eksperimenter her-og-nu og de store, langsigtede indsatser.*

*Morten Westergaard: Når vi ligesom sidder og vrider vores hjerner for de vigtigste ting en kommune kan gøre, så er det at få en decideret klimaplan, som man skal følge. Det er den ene ting. Vi har tre ting. Den anden er, vi skal have klima ind i driften - i alt det vi går og gør. Og den sidste ting er formåensopbygning. Hele det med at det skal være et lærende samfund, som tager grøn omstilling til sig og træner sig selv og hinanden. Så læring, drift og 'ind i den faste plan' er det vi har identificeret som det VIGTIGSTE for at sikre en grøn kernevelfærd og en velfærd fremadrettet.*

(musik)

*Maria Maarbjerg: Du har lyttet til tredje og sidste afsnit af Gentofte Kommunes podcast om at lede bæredygtig udvikling. Podcasten er blevet til med hjælp fra LYDPOL, musikken var komponeret af Lil Lacy og Blue Dot Session, og mit navn er Maria Maarbjerg.*